

TITELGESCHICHTE

Fit für den demografischen Wandel?

Was die zunehmende Überalterung der Bevölkerung für den Arbeitsmarkt bedeutet

Von Susanne Strickner

Wir werden immer älter. Immer mehr Menschen gehen in den Ruhestand, gleichzeitig sinkt die Zahl der jungen Erwerbstätigen, die für die aktuellen Renten aufkommen. Es wird immer weniger zu verteilen, aber immer mehr „Abholer“ geben. Erwerbstätige werden künftig länger arbeiten müssen. Betriebe müssen lernen, mit älter werdenden Belegschaften umzugehen.

„Die Menschen müssen künftig mehr, produktiver und vor allem länger arbeiten“, so das Fazit einer aktuellen Studie des Hamburger Weltwirtschaftsinstituts „Zur Zukunftsfestigkeit der europäischen Sozialstaaten“. Trotz der Rentenreformen der vergangenen Jahre



weit fortgeschritten ist, wird Ost- 60er Jahren. Gleichzeitig geht die Das **Arbeitsförderungsinstitut (AFI)**

-> Beitrag umseitig

Fit für den demografischen Wandel?

Was die zunehmende Überalterung der Bevölkerung für den Arbeitsmarkt bedeutet

Von **Susanne Strickner**

Wir werden immer älter. Immer mehr Menschen gehen in den Ruhestand, gleichzeitig sinkt die Zahl der jungen Erwerbstätigen, die für die aktuellen Renten aufkommen. Es wird immer weniger zu verteilen, aber immer mehr „Abholer“ geben. Erwerbstätige werden künftig länger arbeiten müssen. Betriebe müssen lernen, mit älter werdenden Belegschaften umzugehen.

„Die Menschen müssen künftig mehr, produktiver und vor allem länger arbeiten“, so das Fazit einer aktuellen Studie des Hamburger Weltwirtschaftsinstituts „Zur Zukunftsfestigkeit der europäischen Sozialstaaten“. Trotz der Rentenreformen der vergangenen Jahre drohen den künftigen Beitragszahlern gewaltige finanzielle Belastungen, falls nicht weitere Anpassungen unternommen werden. Die Erhöhung des Pensionseintrittsalters gilt dabei als zentrales Instrument, um einen rasanten Anstieg der Sozialleistungen für Rentner einzudämmen.

In Deutschland und Italien ist der Anteil der Senioren an der Gesamtbevölkerung mit mehr als 20 Prozent am höchsten. In keinem anderen EU-Staat gibt es weniger Kinder im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung. Im EU-Vergleich hat Italien das größte Rentenproblem und ist gleichzeitig den Senioren gegenüber besonders spendabel. Die vielen Mindestrentner scheinen davon allerdings nichts zu spüren. Während in Süd- und Westeuropa der demografische Wandel bereits



weit fortgeschritten ist, wird Osteuropa erst in einigen Jahrzehnten beginnen, stark zu altern. Die EU-weit jüngste Gesellschaft hat Irland. Weil es dort nach wie vor viele Kinder gibt, wird die Bevölkerung auch in den nächsten Jahren besonders stark wachsen. Auch die Bevölkerungen der Niederlande und Großbritanniens altern nur moderat.

Experten raten den betroffenen Regionen, vor allem die Beschäftigung von Müttern zu erhöhen, um mehr Beitragszahler zu generieren, und den Ruhestand hinauszuschieben bzw. an die steigende Lebenserwartung zu koppeln. Mit einer Koppelung würde die Ruhestandsphase künftig gleich lang bleiben, anstatt stetig länger zu werden. Die durchschnittliche Rentendauer beträgt mittlerweile fast 20 Jahre – doppelt so lange wie noch in den

60er Jahren. Gleichzeitig geht die Geburtenrate zurück. Immer weniger junge Erwerbstätige müssen die immer länger werdenden Rentenjahre der immer mehr werdenden Rentner finanzieren.

PERSPEKTIVENWECHSEL

Weniger Geburten bedeuten weniger junge Arbeitskräfte und dadurch weniger Fachkräfte. Dieser sich derzeit abzeichnende Fachkräftemangel erfordert einen Perspektivenwechsel. Ältere Erwerbstätige müssen in den Unternehmen besser gefördert werden, da ihre Arbeitskraft länger gebraucht wird. Verschiedene Belastungen und Sorgen um die Arbeitsfähigkeit, die Überalterung der Arbeitskräfte sowie die Anzahl von Arbeitnehmerinnen, die ihren Beruf mit der Pflege älterer Angehöriger vereinigen müssen, nehmen stetig zu.

Das **Arbeitsförderungsinstitut (AFI)** sieht den Alterungsprozess der Beschäftigten wie ein Brennglas, in dem alle Umbrüche der gegenwärtigen Arbeitswelt gebündelt auftreten: „Beschäftigte stehen vor der Herausforderung, dass sie länger erwerbstätig sein müssen; Betriebe und Organisationen vor jener, ihre Produkte und Dienstleistungen mit älteren Belegschaften innovativ und mit hoher Wertschöpfung zu produzieren.“ **Das AFI-Handbuch „Den arbeitsbezogenen demografischen Wandel gestalten“** führt **Südtirols Sozialparteien in das Neuland „alter(n)sgerichtetes“ Arbeiten ein und liefert Tipps für die praktische Umsetzung.**

AGE MANAGEMENT IM WIPPTAL

Der **Erker** hat bei einigen Wipptaler Betrieben nachgefragt, welche



Sensibilität in Bezug auf ältere bzw. älter werdende Belegschaften an den Tag gelegt wird.

Bei der Wipptaler Bau AG sind in den vergangenen Jahren etliche Angestellte in Pension gegangen. „Niemand wurde jemals wegen seines Alters entlassen“, so Juniorchef Johannes Egartner. „Bei der Behandlung älterer und jüngerer Mitarbeiter gibt es kaum Unterschiede, außer dass wir versuchen, ältere Mitarbeiter nicht für Nachteinsätze und längere Arbeitszeiten (Überstunden) einzusetzen.“ Auch in Sachen Wertschöpfung seien ältere und jüngere Mitarbeiter gleichauf.

„Die Raiffeisenkasse Wipptal beschäftigt derzeit 56 Mitarbeiter mit einem Durchschnittsalter von 42,6 Jahren und arbeitet somit mit einem jungen und dynamischen Team“, so Siegrun Rainer von der Personalverwaltung. Bisher habe sich noch kein konkreter Bedarf für spezielle Erleichterungen bzw. eigene Vertrags- oder Beschäftigungsformen für ältere Mitarbeiter ergeben. Ein Fachkräfteman-

gel bzw. ein Mangel an jungen Arbeitskräften konnte im Kreditinstitut ebenfalls noch nicht festgestellt werden. „Dennoch sind wir uns bewusst, dass der demografische Wandel in den nächsten Jahren und Jahrzehnten auch in unseren Reihen spürbar sein wird. Verschiedene Möglichkeiten einer gezielten Förderung von älteren Mitarbeitern, wie etwa maßgeschneiderte Schulungen und Fortbildungsseminare für langjährige Mitarbeiter oder die Anwendung reduzierter Stundenpläne in Form individueller Teilzeitbeschäftigungen unmittelbar vor oder nach einer Pensionierung des Mitarbeiters, werden schon heute angeboten.“

In der Bezirksgemeinschaft Wipptal arbeiten rund 200 Mitarbeiter – der Großteil sind Frauen – mit einem Durchschnittsalter von knapp über 40 Jahren, so Generalsekretärin Laura Lastri. Die körperliche und psychische Belastung bei Tätigkeiten im sozialen und hauswirtschaftlichen Bereich (Unterstützung, Betreuung, Pflege, sozialpädagogische Begleitung, Küche,

ERFAHRUNG ONLINE BUCHEN

Internet-Plattform für Dienste der Generation 50+

Menschen über 50 haben eine große Lebens- und Arbeitserfahrung, die sie meist gerne an andere weitergeben. Nur fehlte ihnen bislang oft die Gelegenheit dazu. Seit einigen Monaten ermöglicht ihnen die Internet-Plattform erfahrungbuchen.com oder esperienzapensionati.it, Dienste wie Reparaturen oder Pflege von Auto und Maschinen, Büro-, Haus-, Handwerks- und Gartenarbeiten und Nachhilfe anzubieten. Von ihrem reichen Erfahrungsschatz kann vor allem die jüngere Generation profitieren. Die Registrierung auf der Homepage ist kostenlos – sowohl für jene, die ihre Dienste anbieten, als auch für jene, die sie in Anspruch nehmen.

Hinter dem Projekt stecken Maximilian Tosoni, Verkäufer und Betriebswirt aus Brixen, Informatiker Martin Malfertheiner aus Seis sowie Betriebswirt und Ideator Fabian Kusstatscher aus Villanders. Die Idee, diese Plattform zu schaffen, war nach der Pensionierung seines Vaters im Jahr 2011 entstanden. „Es war mir ein Rätsel, dass Menschen mit großer Arbeits- und Lebenserfahrung plötzlich nicht mehr gefragt sein sollen. Die Arbeitserfahrung meines Vaters im Bauwesen hat oft bei der Auswahl von Handwerkern, Fragen um Immobilien und vielen anderen Dingen geholfen. Mein Ziel ist, dass möglichst viele Menschen auf der Plattform Hilfe finden und ihre Fähigkeiten anbieten können.“ Unterstützt wurden die drei bei ihrem Projekt von der fast 80-jährigen Paola Morano.





WIE PASSEN ARBEIT UND ALTER ZUSAMMEN?

Der *Erker* hat beim **AFI-Forschungsmitarbeiter Werner Pramstrahler** nachgefragt, warum Age Management für die Südtiroler Sozialparteien so wichtig ist.

Erker: Die demografische Alterung ist ein politisches und auch gesellschaftliches Problem unserer Zeit. Was bedeutet der Alterungsprozess der Beschäftigten für die Arbeitswelt?

Werner Pramstrahler: Bei der Bewertung der Konsequenzen des demografischen Wandels spielen mindestens drei Aspekte eine Rolle, die nur schwer einzuschätzen sind: Wie viele Arbeitskräfte sind in Zukunft überhaupt notwendig, wie entwickelt sich die Produktivität? Welche Tätigkeiten, wie z. B. Erziehung, Pflege, Eigenversorgung, werden dem Arbeitsmarkt überantwortet, welche selbst übernommen? Wie entwickelt sich die Migration im globalen Maßstab?



Sicher ist, dass in Zukunft weniger jüngere Arbeitskräfte zur Verfügung stehen werden. Dies ergibt sich aus dem Rückgang der Geburten, aber auch aus dem immer späteren Eintritt in das Erwerbsleben und aus möglichen Migrationsbewegungen. Weil sich der demografische Alterungsprozess in allen europäischen Ländern abspielt – zum Teil auch schon in den nordafrikanischen und osteuropäischen Ländern, aus denen wir bisher immer unsere Arbeitskräfte bezogen haben –, müssen wir davon ausgehen, dass die Wanderung

zwischen den einzelnen Ländern steigen wird. Für Südtiroler bestehen wenige Barrieren in Richtung Österreich, Deutschland und der Schweiz – mittlerweile sehr attraktive Arbeitsmärkte.

Ebenfalls augenscheinlich ist das „Altern“ der derzeit Beschäftigten. Durch die Pensionsreformen und die sich verändernden Einstellungen ergeben sich Anreize für einen längeren Verbleib im Erwerbsleben. Der Anteil der über 50-jährigen Arbeitnehmer ist in den letzten Jahren ganz massiv angestiegen.

Nehmen die Südtiroler Sozialparteien das Problem wahr?

Aus meiner Sicht erst in Ansätzen. Der demografische Wandel ist ein komplexes Problem, dessen Folgen nicht unmittelbar und noch dazu erst in Zukunft sichtbar werden. Die Sozialparteien und die Politik in Südtirol sowie in Italien haben sich in den letzten Jahren mit anderen Prioritäten beschäftigt, wie Krise, Lohnentwicklung, Bürokratie, Steuerdruck. Die Betriebe stecken im Tagesgeschäft fest.

Es ist notwendig, verstärkt in Bewusstseinsbildung zu investieren. Regionale Beispiele in unserer unmittelbaren Nachbarschaft sind der Pinzgau oder auch das Trentino, wo bereits seit Jahren Projekte laufen.

In einigen Bereichen wird in Südtirol damit begonnen, Maßnahmen zu setzen, so in manchen Pflegeheimen bei belastenden Tätigkeiten. Auch Privatunternehmen spüren die ersten Auswirkungen und beginnen, über Maßnahmen nachzudenken.

Warum ist Age Management so wichtig?

Etwas salopp formuliert: Wie man als junger Mensch in die Arbeitswelt einsteigt, hängt von den Genen ab. Wie man sich dann in der Arbeitswelt wohlfühlt und schlussendlich wieder aussteigt, hängt hingegen ganz stark von den Arbeitsbedingungen ab.

Man spricht vom „alten, ehrwürdigen Professor/ Notar/ Arzt“, aber wenn man an eine Bedie-

nung im Gastgewerbe oder an einen Hilfsarbeiter denkt, stellt man sich eher eine jüngere Person vor. Age Management ist deshalb wichtig, weil es Instrumente anbietet, um herauszufinden, wie Arbeit und Alter zusammenpassen und was unternommen werden muss, damit Arbeitstätigkeit und Arbeitsbedingungen die Gesundheit nicht aufbrauchen. Das Alter wurde als Faktor im Managementsystem bisher überhaupt nicht beachtet.

Wie sieht ein altersgerechter Arbeitsmarkt aus?

Auf einem altersgerechten Arbeitsmarkt gibt es keine Altersdiskriminierung. Es gibt nach wie vor Stellenanzeigen, in denen suggeriert wird, dass nur „junge, dynamische, innovative“ Mitarbeiter gesucht werden. Diese Diskriminierung muss aufgehören.

„DER ANTEIL DER ÜBER 50-JÄHRIGEN ARBEITNEHMER IST IN DEN LETZTEN JAHREN GANZ MASSIV ANGESTIEGEN.“

Ein zweiter Punkt ist jener, dass die Lebensarbeitszeit verlängert wird. Man kann aber nicht das ganze Leben mit einer enorm hohen Intensität arbeiten. Es wird in Zukunft wahrscheinlich so sein, dass sich Phasen der Erwerbstätigkeit und Phasen der Nicht-Erwerbstätigkeit abwechseln. Dass man mit 17 Jahren ins Erwerbsleben einsteigt, bis 65 bei demselben Arbeitgeber bleibt und immer Vollzeit arbeitet, ist nicht mehr zeitgemäß. Erziehungszeiten, die Pflege älterer Angehöriger sowie Weiterbildung sind hier ein Thema. Der Einstieg in und der Ausstieg aus dem Arbeitsleben sollten gleitend sein.

In Ihrem Handbuch sprechen Sie vom „Jugendwahn“.

Der Jugendwahn steht für eine starke Orientierung an den Stärken der Jugendlichen und im Gegenzug an den Schwächen der Älteren, obwohl ältere Erwerbstätige mit Erfahrungswissen,

Wäscherei, Reinigung) ist groß. „Mit dem Alter nehmen die Kräfte ab, das Arbeitstempo wird langsamer und die Belastungsfähigkeit eingeschränkt. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, sieht der Kollektivvertrag für Mitarbeiter in Pflegeberufen die Zuerkennung eines besonderen Erholungswartestandes vor“, so Lastri. Dieser sei in erster Linie zur psychophysischen Erholung gedacht, wobei die zustehenden Urlaubstage mit zunehmendem Dienstalter ansteigen. „Bei dienstälteren Mitarbei-

tern kann das durchaus auch zwei bis drei Wochen zusätzlichen Jahresurlaub ausmachen, der von der Bezirksgemeinschaft aktiv in den Dienstplan eingebaut wird.“ Ebenso wichtig ist laut Lastri die Vorbeugung im Rahmen der Kinästhetik, um Risiken von Haltungs- und Körperschäden im Alter zu minimieren. Zudem suche die Bezirksgemeinschaft vor allem bei älteren Mitarbeitern nach Möglichkeiten, die verbleibenden Ressourcen und Fähigkeiten in individuell abgestimmte Aufgabenpakete zu ver-

packen. „Beim Auftreten von bleibenden Beschwerden oder körperlichen Einschränkungen werden in Gesprächen neue Einsatzmöglichkeiten erörtert, was jedoch nicht immer einfach ist, da es sich um meist sehr spezifische Berufsbilder mit Spezialisierungen für bestimmte Bereiche handelt und die Anstellungsverträge genau vorschreiben, wie viele Mitarbeiter wo eingesetzt werden dürfen“, so Lastri. Dennoch sei es in einigen Fällen möglich gewesen, durch eine interne Versetzung oder durch Schaffung

so genannter „Mischberufsbilder“ der Problematik entgegenzuwirken. Für Führungskräfte sei es eine große Herausforderung, Arbeitsplätze gemeinsam mit den Mitarbeitern so zu gestalten, dass viel Partizipation, Mitgestaltung und Mitsprache möglich sind, um die Entwicklungsfähigkeit und Motivation anzuregen. Wichtig sei vor allem, ältere Mitarbeiter zu entlasten, aber gleichzeitig jüngere nicht zu überlasten und letztendlich einen Gewinn für Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer zu erzielen.





geistiger Arbeitsfähigkeit, sozialem Verantwortungsbewusstsein und Mobilität punkten können. Ältere Arbeitnehmer sind häufig wieder mobil – das Haus ist abbezahlt, die Kinder erwachsen – und haben eine erhöhte Reisebereitschaft. Soziales Verantwortungsbewusstsein dem Betrieb und den Mitarbeitern gegenüber ist vor allem bei älteren Kollegen ganz stark ausgeprägt. Dennoch gibt es den Jugendwahn.

Im Betrieb selbst werden laut Umfragen die älteren Mitarbeiter, die bereits dort arbeiten, sehr geschätzt. Skeptisch ist man allerdings, wenn sich ein älterer Bewerber für eine Stelle bewirbt. Bei jungen Bewerbern hingegen ist man offener. Angesichts des Wandels muss klar sein: Nur jugendorientiert zu sein, ist in der modernen Arbeitswelt nicht mehr zeitgemäß.

Wie können sich ältere Arbeitnehmer den Bedingungen in modernen, innovativen Unternehmen anpassen?

Wenn jemand schon sein ganzes Erwerbsleben lang in einem Betrieb arbeitet, in dem man Handlungsspielräume, Selbstverantwortung und Mitsprachemöglichkeiten hat, ist es sehr wahrscheinlich, dass man kreativ, anpassungsfähig und innovationsbereit ist. Je starrer, je hierarchischer die Strukturen, je enger die Zuständigkeiten in einem Betrieb sind, je weniger ich vom Gesamtprodukt, von der Gesamttätigkeit des Betriebs mitbekomme, desto schlechter sind meine Chancen, beim Verlust der Arbeitsstelle ein äußerst innovativer Mensch zu sein. Deswegen ist lebenslange Weiterbildung sehr wichtig, aber auch die Bereitschaft, unterschiedliche Arbeitserfahrungen zu sammeln. Das liegt zum einen in der Verantwortung der Betriebe, zum anderen rückt künftig die Eigenverantwortung vermehrt in den Vordergrund.

Wie kann die Bereitschaft gesteigert werden, länger erwerbstätig zu bleiben?

In Betrieben, in denen Anerkennung und Wertschätzung großgeschrieben werden, wo die Tätigkeit abwechslungsreich ist, wo die Leute Handlungsspielraum haben, überall dort ist die Bereitschaft relativ hoch, auch länger erwerbstätig zu bleiben. Ältere Mitarbeiter schätzen auch die Möglichkeit, eine Altersteilzeit mit reduziertem Stundenplan zu nehmen.

Überall dort, wo schwere körperliche oder geistige Arbeitsbedingungen vorherrschen, freut man sich auf den Ausstieg oder Berufswechsel. Ein enger Handlungsspielraum in Kombination mit hoher Verantwortung, etwa als Busfahrer oder bei der Bahn, steigert das



Die Leitner-Unternehmensgruppe beschreibt das Alter als Managementfaktor, der in naher Zukunft immer wichtiger werden wird, auch weil das Wirtschaftsleben durch einen gewaltigen Veränderungsdruck – u. a. Technik, Sprachen, Schnelligkeit, Reisebereitschaft – gekennzeichnet ist. „Unser Betrieb ist in den vergangenen Jahren stark und schnell gewachsen, weshalb etwa 70 Prozent der Mitarbeiter unter 40 Jahre alt sind.

Somit haben wir eine sehr junge Belegschaft und spüren die Auswirkungen des demografischen Wandels vorerst nur am Rande“, so Alexander Paul Plover, Leiter der Personalabteilung. Die seit Jahren schlechte Arbeitsmarktsituation habe es Leitner auch nicht erlaubt, Neuanstel-

Stressempfinden und mindert die Bereitschaft, länger zu arbeiten.

Weniger die einzelnen Menschen, sondern mehr die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen müssen sich ändern.

Wie können sich Betriebe am besten auf ältere Belegschaften einstellen?

Bei Kleinbetrieben braucht es in erster Linie Instrumente, um das Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter festzuhalten. Da gibt es ganz niederschwellige Möglichkeiten wie Gespräche, einen regelmäßigen Austausch, aber auch Teamarbeit oder die Bildung von Tandems.

Bei größeren Betrieben braucht es eine professionelle Personalpolitik. Leitbetriebe treten hier als Zugpferde auf. Wenn etwa im Wipptal die Leitner-Gruppe, der Milchhof Sterzing oder ein renommierter öffentlicher Betrieb damit anfangen, könnten andere davon lernen. Betriebe lernen wohl am besten von den Erfahrungen anderer Betriebe.

Wichtig ist, dass jemand, der das Know-how einbringt, den ganzen Prozess auch begleitet. Im Trentino hat man vor zehn Jahren mit der Bewusstseinsbildung begonnen. Im Pinzgau – auch eine ländliche Region – haben sich Betriebe zusammengeschlossen, Gewerkschaften und Arbeitgeber eingeladen und mit bescheidenen Maßnahmen begonnen, wie Dialoge im Betrieb, Austausch zwischen den Betriebsinhabern, kleineren Veranstaltungen. Ich denke, auch in einem kleinstrukturierten Land wie Südtirol kann es so bzw. in ähnlicher Weise am besten funktionieren. Kurz gesagt: Projekte initiieren, diese gut kommunizieren, begleiten und dann schauen, welche Schlussfolgerungen sich ableiten lassen. Von oben sollte Know-how kommen, aber keine Vorschriften.

„NUR JUGENDORIENTIERT ZU SEIN, IST IN DER MODERNEN ARBEITSWELT NICHT MEHR ZEITGEMÄSS.“

Was können junge Arbeitnehmer von älteren lernen und umgekehrt?

Junge Arbeitnehmer bringen neues Wissen in den Betrieb, eine neue Perspektive und Innovation – u. a. in Sachen IT und neue soziale Medien –, was der Betriebsblindheit entgegenwirkt. Das können ältere Arbeitnehmer – wenn sie dazu bereit sind – lernen.

Jüngere können von Älteren vielleicht weniger das technische, sondern eher das Erfahrungswissen, das

lungen an das Alter zu binden. Schulungen und Weiterbildungsmöglichkeiten werden bei Leitner für alle Mitarbeiter – unabhängig vom Alter – je nach Bedarf geboten. Langjährige Mitarbeiter werden wegen ihres Know-hows auch nach der Pensionierung oft noch weiter beschäftigt. „Wir sind gerade dabei, ein betriebliches Gesundheitsmanagementsystem einzuführen. Ein Teil davon wird künftig sicher auch ältere Belegschaften betreffen“, so





implizite Wissen lernen. Die Älteren haben ein gutes Gespür dafür, was der Kunde braucht, was dem Kunden zumutbar ist. Erfahrene Mitarbeiter haben oft mehr Taktgefühl und können besser mit schwierigen Kunden umgehen.

Altersarmut ist heutzutage allgegenwärtig. Wie kann man hier gegensteuern?

Altersarmut rückt in den Vordergrund, da ältere Erwerbstätige durch Altersdiskriminierung zunehmend Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt haben bzw. sich vor allem wegen niedriger formaler Studienabschlüsse schwertun. Das Erfahrungswissen hat zwar viele Vorteile, aber einen Nachteil: Ich kann es oft nicht in den nächsten Betrieb einbringen, weil dort die Arbeitsweise, die Arbeitsorganisation eine andere ist. Deswegen haben es ältere Erwerbstätige mit geringen Qualifikationen schwierig auf dem Arbeitsmarkt.

Der zweite Grund der Altersarmut ist der, dass die Leute früher nicht immer ordnungsgemäß versichert waren. Da gibt es zwei Auswege: Alle müssen eine möglichst lückenlose Sozialversicherungsbiographie haben. Das ist nicht einfach, da viele junge Menschen mit atypischen Verträgen angestellt werden. Mit der neuen Pensionsreform ist es so, dass man im Wesentlichen das erhält, was eingezahlt worden ist. Man wird allerdings nicht immer direkt von einem Beruf in den nächsten springen können. Es wird Ausbildungsphasen

geben oder man muss aufgrund der Pflege von Angehörigen aus der Arbeit aussteigen. Vermehrt möchten sich Menschen um die 40 verändern, etwas anderes lernen oder studieren. Arbeitsmarktforscher fassen eine Versicherung ins Auge, die gerade in solchen Übergangszeiten greift. Nicht eine Arbeitslosenversicherung – die gibt es ja schon –, aber eine Art bedingtes Grundeinkommen, um Phasen der Veränderung abzusichern.

„WENIGER DIE EINZELNEN MENSCHEN, SONDERN MEHR DIE ARBEITSORGANISATION UND DIE ARBEITSBEDINGUNGEN MÜSSEN SICH ÄNDERN.“

In Österreich gibt es eine so genannte Bildungskarenz.

Die Bildungsfreistellung gibt es in Italien auch. Solche Mechanismen wären auszubauen. Je mehr die soziale Absicherung an die Erwerbstätigkeit gebunden wird, desto problematischer wird es. Gerade wenn mit atypischen Verträgen gearbeitet wird oder bei saisonalen Tätigkeiten, sind die Menschen häufig gezwungen, eine Tätigkeit weiterzuführen, die ihnen nicht mehr gefällt, nur damit sie weiterhin versichert bleiben. Lieber schicke ich meine Eltern ins Altenheim und meine Kinder in die Betreuungstätte, damit ich keine Pensionsjahre verliere. Oder ich verzichte auf eine Umschulung, weil ich

sie mir nicht finanzieren kann, und führe meine Tätigkeit motivationslos weiter.

In Ihrem Handbuch sprechen Sie auch vom „aktiven Altern“.

Aktives Altern bedeutet Sensibilisierung für das Thema, Erprobung von Beispielen und vor allem, Schranken im Kopf abzubauen. Durch Altersmanagement können Folgekosten von Krankheit reduziert werden. Denn wir werden zwar älter, aber die Anzahl der gesunden bzw. krankheitsfreien Lebensjahre nimmt nicht so zu, wie sie sollte. Italienische Frauen leben nach dem 65. Lebensjahr im Durchschnitt noch 22 Jahre, aber davon nur 6,8 Jahre gesund. Die Männer leben nach dem 65. Geburtstag zwar noch 18 Jahre, aber nur 7,3 Jahre relativ gesund. In den skandinavischen Ländern, wo schon seit Jahrzehnten Altersmanagement betrieben wird, sind die Werte besser.

Die Betriebe haben durch Age Management motiviertere, zufriedener und gesündere Mitarbeiter. Damit das so sein kann, braucht es Kooperationen zwischen Unternehmer- und Arbeitgeberverbänden und der Politik. Es braucht Know-how, das man in Südtirol erst noch einspeisen muss. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist heutzutage in der Arbeitswelt enorm wichtig.

Durch Pensionierungen werden neue Arbeitsplätze frei. Wenn aber ältere Mitarbeiter länger im Betrieb bleiben, stehen den Jüngeren noch

Ploner.

Auch der Milchhof Sterzing baut – wiederum bedingt durch verstärkte Wachstumstendenzen der vergangenen Jahre – auf ein junges Team: Bis auf einen sind alle Mitarbeiter unter 60 Jahre alt. „Wir haben keine körperlich schweren

Arbeiten zu verrichten, alle Anlagen und Maschinen sind technologisch auf dem neuesten Stand und unterstützen die Arbeitsvorgänge“, so Personalverantwortliche Margareth Messner. Bei Notwendigkeit werden ältere Mitarbeiter im Milchhof durch interne

Versetzungsmöglichkeiten sowie gleitende oder reduzierte Arbeitszeiten unterstützt. Ein Fachkräftemangel sei nicht zu spüren; bei Bedarf stünden genügend Abgänger der Landwirtschaftsschulen zur Verfügung. „Schade ist, dass vonseiten der Bildungsinstitutio-

nen selten Weiterbildungs- bzw. Schulungsangebote für die ‚breite Masse‘, wie etwa Mitarbeiter in der Produktion, angeboten werden“, so Messner. Diesbezüglich seien die Arbeitgeber selbst gefordert, Inhouse-Schulungen zu organisieren. Um auch mit ältere

GASTKOMMENTAR

Das Potential älterer Mitarbeiter auf dem Südtiroler Arbeitsmarkt

Südtirols Bevölkerung wird immer älter: Laut der aktuellen Bevölkerungsprognose des ASTAT wird im Jahr 2030 bereits jede dritte Person älter als 60 Jahre sein. Leider tun sich auf dem Arbeitsmarkt ältere Mitarbeiter schwerer als Jüngere. Unter den Langzeitarbeitslosen sind sie überdurchschnittlich stark vertreten und die Unternehmen bevorzugen bei einer Neuanstellung häufig jüngere Mitarbeiter. Im Gegensatz dazu werden ältere Beschäftigte von ihren Betrieben sehr positiv bewertet. Ihre größten Stärken sind genaues und präzises Arbeiten, hohe Zuverlässigkeit sowie ausgeprägte Betriebstreue und Loyalität. Trotz ihrer niedrigeren Grundausbildung üben viele ältere Mitarbeiter außerdem eine Führungs- und Leitungsfunktion aus und ihr Erfahrungswissen wird als sehr wichtig für den betrieblichen Erfolg angesehen. Kritisch sind dagegen die vergleichsweise geringe Anpassungs- und Weiterbildungsbereitschaft.

Welches sind die Gründe für diesen Widerspruch – insgesamt sehr positive Beurteilung der Älteren im Betrieb verbunden mit einer eher ablehnenden Neuanstellung? Vermutlich sind gerade die Anpassungs- und Weiterbildungsfähigkeit besonders wichtige Faktoren dafür, dass jüngere Bewerber vorgezogen werden, auch weil diese eher in eine langfristige Unternehmensplanung mit eingeschlossen werden können.

Gefordert sind daher sowohl die Unternehmer als auch die Mitarbeiter selbst. Die Unternehmen müssen das Potential älterer Mitarbeiter erkennen und sich um Themen wie Weiterbildung, Sicherung der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit sowie Wissenstransfer zwischen den Generationen kümmern. Die älteren Mitarbeiter selbst müssen ihre Flexibilität und Weiterbildungsbereitschaft stärken. Der Wissenstransfer kann zum einen durch die informelle Anlernung der Jüngeren durch die Älteren erfolgen. Besonders nachhaltig sind aber altersgemischte Arbeitsteams, wodurch die Unternehmen die unterschiedlichen Stärken der Altersgruppen optimal nutzen können und so die Produktivität sowie Innovationsfähigkeit und nicht zuletzt das Betriebsklima im Unternehmen erhöhen können.



Urban Perkmann
Direktor des WIFO-Amtes für Studien





weniger freie Arbeitsplätze zur Verfügung.

Das ist eine in der Gesellschaft häufig geäußerte Meinung, der ich nicht ganz zustimme. Der Arbeitsmarkt ist kein Nullsummenspiel. Wo viele Ältere erwerbstätig sind, sind auch viele Jüngere beschäftigt; da besteht durchaus ein Zusammenhang. Die Ausnahme bildet hier der öffentliche Dienst. Aber sonst stellen Betriebe vor allem dann Mitarbeiter ein, wenn Nachfrage besteht, und eher nicht, wenn Pensionierungen anstehen. Wenn Mitarbeiter in der Privatwirtschaft in Pension gehen, folgen oft Umstrukturierungsmaßnahmen oder eine Neuorganisation. Es gibt keinen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Pensionsaustritte und der Anzahl der Eintritte in den Arbeitsmarkt. Eine Ausnahme bildet der öffentliche Dienst. Italien hat weltweit den ältesten öffentlichen Dienst, nur Korea hat vergleichbar hohe Werte wie Italien. Auch in Südtirol ist der Altersblock 45+ im öffentlichen Dienst der stärkste. Wir haben in gewissen Bereichen einen Überhang von Arbeitskräften im mittleren Alter, die in zehn, fünfzehn Jahren alt sind und langsam an den Ausstieg denken. Das Problem ist, dass jetzt niemand nachkommt. Das hängt nicht damit zusammen, dass es keine Arbeit gibt. Man schützt praktisch die Älteren zu Lasten der Jüngeren. Beim Lohngefüge gilt im öffentlichen Dienst das Senioritätsprinzip:

Je älter ich bin, desto mehr Gehalt kriege ich. Ist das noch zeitgemäß? Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst werden so fast automatisch teurer. Damit verschwendet man Ressourcen, die man nutzen könnte, um jüngere Arbeitskräfte einzustellen. Besser wäre es, gewisse Gehaltsmechanismen und die Lohnprogression zu überdenken. Aber das ist nur ein kleiner Teil der Probleme im öffentlichen Dienst. Momentan ist die Flexibilität der öffentlich Angestellten nicht besonders hoch. Was tut man dagegen? Neue Mitarbeiter werden mit atypischen, projektähnlichen Verträgen angestellt. Die Flexibilität wird auf diese Mitarbeiter ausgelagert, die „Fixangestellten“ sind geschützt und nicht ausreichend mobil. Die Rekrutierungspolitik im öffentlichen Dienst wird sich auch in Südtirol ändern müssen. Prinzipiell sollte die Nachfrage nach qualifizierten Dienstleistungen als Kriterium herangezogen werden.

Wie ist die Situation im Wipptal? Wie setzen sich die Arbeitskräfte zusammen?

Es schaut im Wipptal ein bisschen besser aus als in Südtirol insgesamt, doch auch hier ist der Trend zu beobachten, dass die Anzahl der jüngeren abhängig Beschäftigten kontinuierlich abnimmt und die Anzahl der Älteren steigt. Wir haben leider nur

Zahlen der abhängig Beschäftigten, über die Freiberufler und Unternehmer wissen wir zu wenig. Im Vergleich waren im Jahr 2000 im Wipptal knapp 20 Prozent der abhängig Beschäftigten unter 25 Jahre alt und nur 3,5 Prozent waren über 55. Mittlerweile ist der Stock der über 55-Jährigen auf 9,3 Prozent angewachsen. Nur mehr 12,3 Prozent der abhängig Beschäftigten sind unter 25 Jahre alt.

„VON OBEN HER SOLLTE KNOW-HOW KOMMEN, ABER KEINE VORSCHRIFTEN.“

Wie können die vielen Kleinbetriebe im Wipptal diese Herausforderung meistern?

Wichtig wäre hier, dass die öffentlichen oder privaten Leitbetriebe Pilotprojekte anregen. Eine Möglichkeit wäre auch, dass – als eine Art Anfangsinvestition – ein Partner mit dem nötigen Know-how eingeladen wird. Da muss man mittel- bis langfristig denken; mit einem kurzen Projekt ist es nicht getan. Wichtig wäre auch ein ständiger Austausch. Hier bräuchte es eine zentrale Stelle im Wipptal, die diesen betreut. Notwendig wäre eine Initialzündung, sonst passiert weiterhin nichts – doch je länger wir warten, desto schwerer werden wir die Folgen in den Griff bekommen.

Interview: Susanne Strickner



ren Belegschaften innovativ und mit hoher Wertschöpfung arbeiten zu können, sei es laut Messner wichtig, hohe Standards in Sachen Gesundheitsschutz bzw. Arbeitssicherheit einzuhalten, Anlagen und Maschinen auf den neuesten Stand zu bringen, Teilzeitstellen anzubieten und rechtzeitig einen Nachfolger zur Seite zu stellen – besonders bei Führungspositionen –, damit bei einem eventuellen plötzlichen Ausfall ein Ersatz bereitsteht. Der Milchhof Sterzing setzt auch auf verschiedene Maßnahmen zur Gesundheitsförderung: „Jeder Mitarbeiter bekommt pro Tag einen Ap-

fel und ein Joghurt. Auch einen Raucherentwöhnungskurs haben wir für unsere Mitarbeiter organisiert“, so Marketingverantwortliche Magdalena Siller.

DER MIX MACHT'S

Eine Möglichkeit, die Potentiale junger und älterer Mitarbei-

ter voll auszuschöpfen, sind altersgemischte Teams. „Kollegen aus unterschiedlichen Generationen können sich gegenseitig viel beibringen“, heißt es in einer Altersmix-Studie. Ältere Mitarbeiter bringen Lebens- und Berufserfahrung sowie großes Fachwissen mit, während die

Jungen mit neuen Ansätzen und Meinungen, frisch von der Ausbildung oder vom Studium, ins Unternehmen kommen. Der Altersmix fördere laut Studie eine Vielfalt an Perspektiven, eröffne überraschende Blickwinkel, liefere neue Ideen und ermögliche durchdachte Lösungen. Generationenvielfalt wird also künftig in vielen Unternehmen auf der Tagesordnung stehen. In der Praxis heißt das jedoch oft: sich zusammenraufen. Denn die Unterschiede der Generationen in der Art, die Dinge zu sehen und die Arbeit anzupacken, sind nach wie vor groß. **E**